

همسوسازی اجرای طرح‌های پژوهشی با استراتژی پژوهش

ناصر شهسواری پور*، حسین صیادی تورانلو**، شهلا حیدریگی***

چکیده

امروزه مهم‌ترین دغدغه اکثر سازمان‌ها، تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌هایی است که موفقیت و بقای آن‌ها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی تضمین کند. از سویی، با وجود مرحله تدوین استراتژی بسیاری از استراتژی‌ها در مرحله اجرا با شکست مواجه می‌شوند و از دستیابی به اهداف خود بازمی‌مانند. این امر به علت شکاف بین لایه استراتژیک و لایه عملیات در سازمان است. از این رو، مدیران خواهان دستیابی به روشی جامع، قابل اطمینان و منعطف هستند تا بتوانند سازمان خود را ارزیابی کرده و استراتژی‌ها را تعیین کنند. در این پژوهش برای ارتباط میان برنامه استراتژیک با برنامه عملیاتی معاونت پژوهشی دانشگاه ولی عصر (عج) شهرستان رفسنجان از روش سیستم مدیریتی دور بسته استفاده شده است. این روش به معاونت اجازه می‌دهد تا استراتژی‌های خود را با موفقیت پیاده کند. جامعه آماری پژوهش حاضر را خبرگان معاونت پژوهشی دانشگاه ولی عصر (عج) شهرستان رفسنجان تشکیل می‌دهند. داده‌های مورد نیاز با استفاده از پژوهش کتابخانه‌ای، اسناد درون‌سازمانی و بررسی وبسایت‌های معاونت پژوهشی سایر دانشگاه‌های کشور و تشکیل جلسات طوفان فکری با خبرگان معاونت و دریافت نظرات ایشان به دست آمده است.

کلیدواژه‌ها: تدوین استراتژی؛ اجرای استراتژی؛ برنامه عملیاتی؛ سیستم مدیریتی دور بسته.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۰۲/۱۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۰۷/۱۰.

*دانشیار، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان (نویسنده مسئول).

Email: Shahsavari_n@alum.sharif.edu

**استادیار، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان.

*** دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان.

۱. مقدمه

امروزه مهم‌ترین دغدغه مدیران پیشرفت در یک محیط پویاست [۲۲]. بنابراین مدیران خواهان تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌هایی هستند که موفقیت و بقای آن‌ها را در این شرایط متحول و پیچیده محیطی، تضمین کند. برنامه‌ریزی استراتژیک ابزاری در اختیار سازمان‌ها می‌گذارد تا بتوانند تدوین و اجرای استراتژی را در وجوه مختلف سازمان دنبال کنند و بر عملکرد استراتژیک خود مدیریت داشته باشند [۵]. اما متأسفانه باوجود صرف وقت و نیروی فراوان برای تدوین استراتژی اغلب سازمان‌ها بهره‌چندانی از تلاش‌های خود نمی‌برند. بدتر از آن، شکاف میان استراتژی و عملکرد تقریباً از چشم مدیریت عالی پنهان می‌ماند و رهبران در تلاش برای متحول کردن عملکرد به دستاویزهای اشتباه متوسل می‌شوند. اتلاف نیرو، وقت و تداوم عملکرد ضعیف نتیجه چنین فرایندی است [۲۰]؛ همچنین بسیاری از سازمان‌ها موفق به عملیاتی کردن برنامه‌های خود نیستند [۱۲].

نتایج نشان می‌دهد، بین ۷۰ تا ۹۰ درصد استراتژی‌های سازمان در عمل با شکست مواجه می‌شوند [۱] که شکست استراتژی‌ها به فرایند اجرای استراتژی در مدیریت استراتژیک مربوط است [۲۸]؛ بنابراین مدیران ارشد سازمان‌ها تلاش و انرژی خود را در راه تدوین و اجرای استراتژی‌های خود به کار می‌بندند تا بتوانند در سطح جهانی به رقابت بپردازند [۸]. چراکه اگر یک استراتژی خوب به فرایندهای عملیاتی مناسب متصل نشود، نمی‌توان آن را به‌درستی اجرا کرد. از این‌رو، تجزیه استراتژی‌ها تا پایین‌ترین لایه‌های سازمانی موردتوجه و خواست مدیران ارشد است، به‌طوری‌که پس از تدوین استراتژی‌ها و چشم‌انداز سازمان، مدیریت و چگونگی رسیدن به آن‌ها از چالش‌های روزانه مدیران است [۱۹].

از این‌رو، کاپلان و نورتون^۱ (۲۰۰۸) سیستم مدیریتی حلقه بسته xpp^۲ را به‌عنوان راه‌حل جامع مدیریتی برای برقراری پیوند بین تدوین استراتژی و اجرای آن معرفی کردند؛ که هدف آن اتصال فرایند تدوین و برنامه‌ریزی استراتژیک با برنامه‌های عملیاتی سازمان است تا با متصل ساختن این مراحل بر موانع و دشواری‌هایی که شرکت لها اغلب در هنگام اجرای استراتژی با آن مواجه می‌شوند، غلبه کنند. بنابراین هدف از پژوهش حاضر همسوسازی اجرای طرح‌های پژوهشی با استراتژی پژوهش در معاونت پژوهشی دانشگاه ولی‌عصر (عج) رفسنجان به وسیله این روش است.

1. Kaplan & Norton

2. Execution Premium Process

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در دنیای پرتلاطم امروز موفقیت سازمان‌ها در گروی جهت‌گیری همه بخش‌های سازمان در راستای مسیر استراتژیک آن سازمان است [۳]. در این محیط، خلق و پیاده‌سازی استراتژی جدید و مبتکرانه، برای بهره‌گیری از فرصت‌ها، سخت و دشوار به نظر می‌رسد [۲۱]. بررسی‌ها نشان می‌دهد فقط ۱۰ درصد سازمان‌ها موفق به عملیاتی‌کردن برنامه استراتژیک خود شده‌اند که این امر به علت عدم ارتباط بین تدوین و اجرای استراتژی بوده است [۱۲]؛ که این ناکامی در پیاده‌سازی راهبردها اغلب مدیران و کارکنان سازمان را به این ذهنیت سوق داده است که تدوین راهبرد و تعیین چشم‌انداز و مأموریت برای سازمان تنها بازی با کلمات و شعاری بیش نیست. در نتیجه توانایی اجرای راهبردها به مراتب مهم‌تر از کیفیت خود راهبرد است [۳۱]. از این‌رو، مدیران خواهان دستیابی به روشی جامع، قابل‌اطمینان و منعطف هستند تا بتوانند سازمان خود را ارزیابی کرده، استراتژی‌ها را تعیین کنند و ضمن آگاهی از اجرای استراتژی‌ها، اطلاعاتی دقیق در مورد نقاط ضعف و قوت و نیازمندی‌ها و جایگاه خود به دست آورند [۲۹]؛ بنابراین کاپلان و نورتون سیستم مدیریتی حلقه بسته XPP را به عنوان راه‌حل جامع مدیریتی برای برقراری پیوند بین تدوین استراتژی و اجرای آن معرفی کردند. این سیستم دارای شش مرحله اصلی به شرح زیر است:

مرحله یک: توسعه راهبرد. این سیستم یکپارچه با توسعه راهبرد به وسیله مدیران آغاز می‌شود. در جریان انجام این مرحله، شرکت‌ها سه سؤال را مطرح می‌کنند:

الف) در چه کسب‌وکاری هستیم و چرا؟ (وضوح مأموریت، ارزش و چشم‌انداز)؛

ب) موضوع‌های کلیدی کسب‌وکار ما چیست؟ (انجام تحلیل راهبردی)؛ مدیران شرایط محیط رقابتی و عملیاتی را بررسی می‌کنند؛

پ) چگونه می‌توان به بهترین نحو رقابت کرد؟ (تدوین راهبرد) [۱۵].

مرحله دوم: طرح‌ریزی راهبرد. این مرحله شامل ترسیم نقشه راهبرد^۱ و کارت امتیازات متوازن^۲ (BSC) است.

1. Strategy map
2. Balanced scorecard

کارت امتیازی دارای چارچوبی مفهومی است که اهداف راهبردی کلان سازمان را به صورت شاخص‌های قابل سنجش، تبدیل و توزیع متعادل میان حوزه‌های حیاتی سازمان تعیین می‌کند [۹] و از چهار منظر مشتری^۱، مالی^۲، فرایند داخلی^۳، رشد و یادگیری^۴ تشکیل شده است [۲].

مؤلفه‌های تشکیل دهنده BSC

۱. نقشه استراتژی: ترسیم نقشه راهی است که در آن نحوه طی مسیر، منابع و امکانات لازم، تقسیم کار و الزامات طی این مسیر به طور شفاف و دقیق مشخص شده باشد [۴]؛ همچنین نقشه استراتژی سازمان را قادر می‌سازد که اهداف، شاخص، اقدامات و وضعیت مطلوب را به زبان عمومی و واضح بیان کند [۱۶]، این نقشه هم در تدوین استراتژی و هم در اجرای آن مورد استفاده قرار می‌گیرد [۲۷]. این نقشه از مدل ساده چهاروجهی کارت امتیازات متوازن پدید آمده است [۱۳] و باعث می‌شود تمام افراد سازمان بتوانند در یک نمای کلی، استراتژی‌های سازمان را بفهمند [۱۱].

۲. شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI):^۵ معیارهای اندازه‌گیری مالی یا غیرمالی هستند که به منظور تعیین کیفیت اهداف و انعکاس عملکرد استراتژیک یک سازمان به کار برده می‌شوند [۱].

۳. اهداف کمی: برای اندازه‌گیری شاخص‌ها به کار می‌روند. شاخص‌های کلیدی عملکرد، کارت امتیازی متوازن را به یک ابزار عملیاتی و قابل پیاده‌سازی برای مدیران تبدیل می‌کند [۳۲].

۴. انتخاب و اجرای ابتکارات استراتژیک: برنامه‌های اجرایی هستند که بر دستیابی به عملکرد مورد نظر برای تحقق اهداف نقشه استراتژی تأکید دارند. ابتکارات نمی‌توانند به تنهایی و مجزا از یکدیگر در نظر گرفته شوند [۳۵].

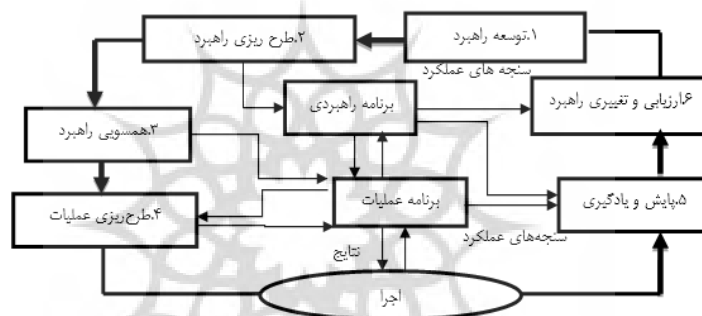
مرحله سوم: همسویی^۶ راهبرد. همسویی واحدهای سازمان با گسترش آشناری نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن واحدها انجام می‌شود. همسوسازی نیازمند هماهنگی بین واحدها است که این مهم با مسئول ساختن واحدها و گروه‌ها محقق می‌شود [۱۴].

-
1. Customer
 2. Financial
 3. Internal Business
 4. Learning and Growth
 5. Key Performance Indicator
 6. Targets
 7. Alignment

مرحله چهارم: طرح‌ریزی عملیات. مدیران در طول فرآیند طرح‌ریزی عملیاتی این دو سؤال کلیدی را مطرح می‌کنند: ۱. کدام‌یک از بهبودهای فرآیندی نقش حیاتی‌تری را در اجرای راهبرد ایفا می‌کند؟ (بهبود فرآیندهای کلیدی)؛ ۲. چگونه راهبرد را به برنامه‌های عملیات و بودجه مرتبط کنیم؟

مرحله پنجم: پایش و یادگیری. با تعیین، طرح‌ریزی و پیوند راهبرد با برنامه‌های عملیاتی، سازمان اجرای برنامه‌های راهبردی و عملیاتی خود را آغاز، نتایج عملکرد را پایش و بر اساس یادگیری و اطلاعات جدید اقدام به بهبود عملیات و راهبرد خود می‌کند [۱۵].

مرحله ششم: ارزیابی و تغییر راهبرد. سازمان باید به برگزاری جلسه برای پی‌بردن به تداوم اعتبار و درستی فرضیه‌های اساسی راهبردی خود اقدام کند. در این جلسه مدیران ارشد عملکرد راهبرد خود را ارزیابی کرده و پیامد تغییرات اخیر در محیط خارجی را بررسی می‌کنند [۲۳]. سیستم مدیریتی حلقه بسته xpp به شرح شکل شماره یک نشان داده شده است.



شکل ۱. سیستم حلقه بسته xpp [۱۵]

در زمینه پیوند استراتژی به عملیات، پژوهش‌های مختلفی انجام شده است که از جمله این پژوهش‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: غفاریان و کیانی در سال ۱۳۸۴ الگوی هفت مرحله‌ای تبدیل استراتژی به عمل را ارائه دادند که مراحل این الگو به تفکیک عبارت‌اند از: ۱. ارزیابی استراتژی، ۲. ارزیابی انگیزه، ۳. تعهد و عزم مدیران، ۴. اقتدار مدیریتی، ۵. بحران روزمره، ۶. ریسک‌پذیری، ۷. ظرفیت تغییرپذیری [۷]. محسنی‌شریف و مرادی‌زاده فرد (۱۳۸۶) در پژوهشی تحت‌عنوان «کارت ارزیابی متوازن ابزاری نیرومند در جهت اجرای راهبرد»، راهبرد را به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین عوامل ایجاد مزیت رقابتی و

به‌عنوان ابزاری نیرومند در جهت هدایت سازمان‌ها به سمت هدف دانسته و ضمن طرح مشکلات اجرای راهبرد در سازمان‌ها به معرفی چهارچوب کلی کارت ارزیابی متوازن به‌عنوان ابزاری نیرومند در جهت اجرای راهبرد پرداختند [۲۴].

نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت‌عنوان «طراحی و تبیین مدل اجرایی استراتژی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد BSC» از این ابزار مدیریتی برای اجرای استراتژی فدراسیون کشتی بهره گرفتند و استراتژی‌های فدراسیون کشتی را در چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری دسته‌بندی و شاخص‌های ارزیابی مناسب را تهیه کردند [۲۵].

نژاد سجادی (۱۳۹۱) در پژوهش خود تحت‌عنوان «تدوین الگوی اجرای استراتژی‌ها و طراحی نقشه استراتژی سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از BSC» دریافت سازمان ورزش شهرداری تهران با به‌کارگیری این تکنیک می‌تواند علاوه بر پیوند دادن فاصله بین تدوین و اجرای استراتژی، مسیر تحقق اهداف آرمانی را هموار سازد و درنهایت با هدفمند کردن برنامه‌های سازمان موجبات سلامتی و نشاط هر چه بیشتر را فراهم سازد [۲۶].

در پژوهشی که در سال ۲۰۰۹ توسط هونگ^۱ انجام شد، سیستمی هوشمند مبتنی بر دانش جهت برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه شد تا استراتژی‌های ثابت را بر مبنای چشم‌انداز BSC، پایه‌گذاری و یا انتخاب نماید [۳۴]. در پژوهشی دیگر که کاربرد کارت امتیازی متوازن در مدیریت بیمارستان‌های اسپانیا بود، نشان داد که کارت امتیازی سنتی را می‌توان با اضافه کردن منظری در رابطه با محیط جامعه به کار گرفت [۳۳].

کشاوری در پژوهش خود تحت‌عنوان «مدل‌سازی اجرای استراتژی برای کمیته ملی المپیک با رویکرد BSC» دریافت منظرها، اهداف استراتژیک، سنجه‌ها، اهداف کمی و ابتکارات و اقدامات به‌دست آمده، به دلیل ارتباط با چشم‌انداز و استراتژی‌ها، قابلیت ایجاد زمینه اجرای استراتژی‌های کمیته ملی المپیک را دارند [۱۸]. در این پژوهش از چرخه xpp استفاده شده است که این چرخه دارای ۶ مرحله توسعه استراتژی، طرح‌ریزی استراتژی، همسویی استراتژی، طرح‌ریزی عملیات، پایش و یادگیری و ارزیابی و تغییر استراتژی است [۱۲]. با اجرای کامل و درست این شش مرحله امکان اتصال استراتژی به عملیات در معاونت پژوهشی دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان فراهم می‌شود.

۳. روش شناسی پژوهش

این مطالعه موردی که با هدف همسوسازی اجرای طرح‌های پژوهشی با استراتژی پژوهش در معاونت پژوهشی دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان انجام شد، از لحاظ هدف کاربردی و از منظر شیوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی شاخه پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل خبرگان معاونت پژوهشی دانشگاه ولی عصر (عج) شهرستان رفسنجان است و داده‌های موردنیاز با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، اسناد درون‌سازمانی و بررسی وبسایت‌های معاونت پژوهشی سایر استان‌های کشور و تشکیل جلسات طوفان فکری با خبرگان معاونت و دریافت نظرات ایشان به‌دست آمده است.

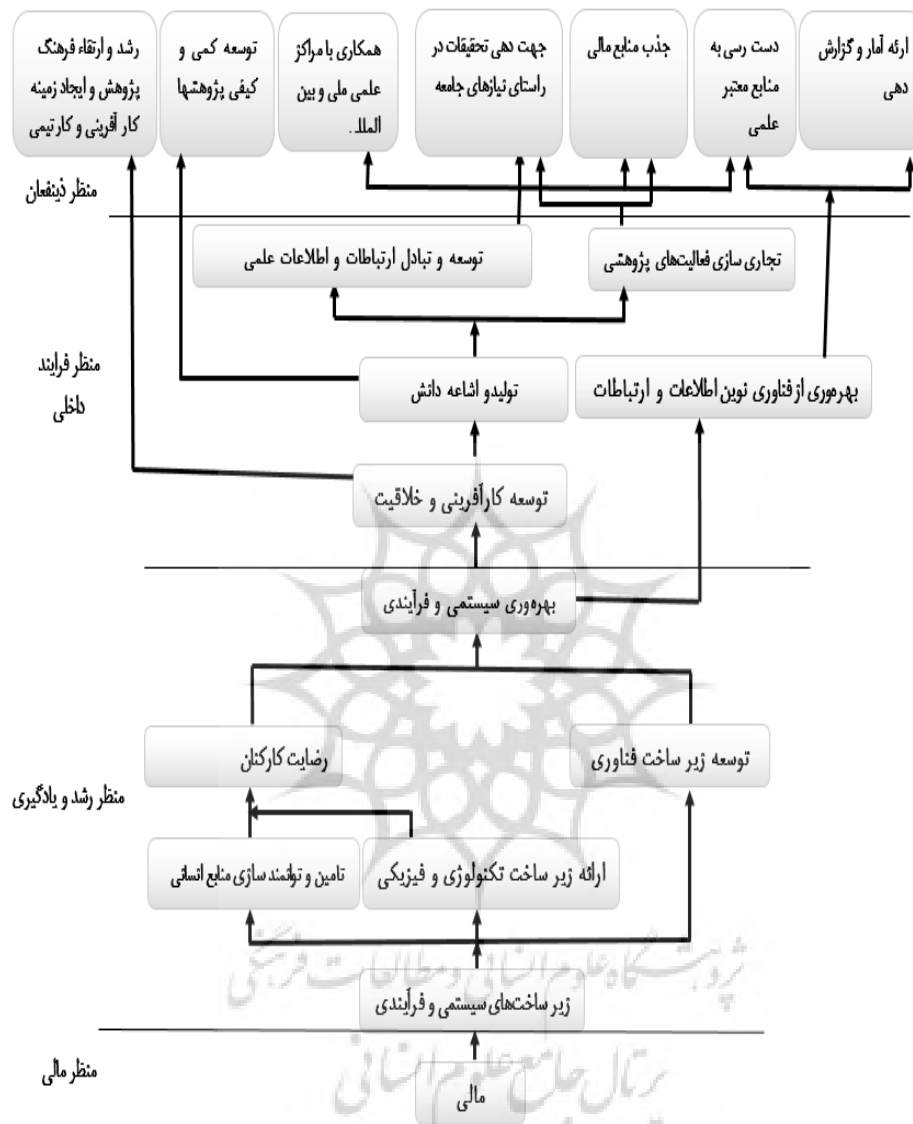
۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

این پژوهش طی انجام ۶ مرحله چرخه xpp به‌صورت زیر انجام شد:

مرحله اول: توسعه استراتژی. گام نخست این مرحله با استفاده از مطالعه‌های کتابخانه‌ای، بررسی اسناد و مدارک درون‌سازمانی و تشکیل گروه‌های هم‌اندیشی با خبرگان معاونت، مأموریت، ارزش‌ها، چشم‌انداز، نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات معاونت تعیین شد. سپس، با توجه به موارد تعیین‌شده و رویکرد تلفیقی تدوین استراتژی، استراتژی‌های معاونت تدوین شد. در گام بعد، مضامین استراتژیک معاونت که منشأ تعیین اهداف و اقدامات است، به‌واسطه تبدیل استراتژی‌ها به این مضامین، طی جلسات طوفان فکری با خبرگان معاونت تعیین شدند. مضامین تعیین‌شده شامل این موارد است: ۱. فراهم کردن سرآمدی علمی - پژوهشی؛ ۲. تولید بهترین محصولات و رسیدن به خودکفایی؛ ۳. کارایی منابع؛ ۴. ایجاد امکانات و قابلیت‌های موردنیاز برای توانمندسازی نیروی انسانی و تقویت فرهنگ نوآوری و پژوهش خلاقانه.

مرحله دوم: طرح‌ریزی استراتژی. در این مرحله اهداف راهبردی مضامین در جلسات هم‌اندیشی گروهی با خبرگان معاونت تعیین و با کمک اهداف راهبردی تعیین‌شده نقشه راهبرد معاونت ترسیم شد. با ترسیم نقشه راهبرد، کارت امتیازی متوازن کل معاونت مشخص شد. برای ارزیابی موفقیت در هر منظر، شاخص‌هایی به‌وسیله بررسی مبانی نظری پژوهش و جلسات هم‌اندیشی گروهی با خبرگان تعیین شد که خود توجیهی بر روایی بودن آن‌ها است. وضعیت فعلی شاخص‌ها از طریق تشکیل جلسات هم‌اندیشی گروهی با خبرگان و دریافت نظرات ایشان به‌دست آمد و اهداف کمی هر یک از آن‌ها نیز با توجه به نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای معاونت برای دوره‌های زمانی موردنظر از طریق این جلسات تعیین و سپس اقدامات، ابتکارات و برنامه‌های اجرایی لازم جهت تحقق این

اهداف با دریافت نظرات خبرگان شناسایی شد. شکل شماره (۲) نقشه استراتژی کل معاونت را نشان می‌دهد.



شکل ۲. نقشه راهبرد معاونت پژوهشی

با توجه به غیرانتفاعی بودن ماهیت معاونت پژوهشی، منظر مالی در پایین‌ترین منظر به‌عنوان یکی از پایه‌ای‌ترین مناظر نقشه راهبرد این معاونت قرار گرفت. تقویت این منظر منجر به تقویت منظر رشد و یادگیری می‌شود که بنیان و اساس هر نقشه راهبرد است.

در این پژوهش با توجه به پیش‌نیازی عامل زیرساخت‌های سیستمی و فرایندی برای سه عامل توسعه زیرساخت فناوری، زیرساخت‌های فیزیکی و تکنولوژی، تأمین توانمندسازی منابع انسانی پیشنهاد می‌شود با توجه به محیط آشوبناک امروزی و پایه‌ای بودن این عامل سازمان‌ها توجه خاصی به این عامل داشته باشند. پیش‌نیازی دو عامل حیاتی توسعه زیرساخت فناوری و رضایت کارکنان برای عامل بهره‌وری سیستمی و فرایندی و همچنین پیش‌نیاز قرارگرفتن بهره‌وری سیستمی و فرایندی برای دو عامل توسعه کارآفرینی و خلاقیت و افزایش بهره‌وری در استفاده از فناوری اطلاعات حاکی از اهمیت این عامل است.

مجموع این عوامل باهم منظر رشد و یادگیری را تشکیل می‌دهد. با تکمیل منظر رشد، یادگیری و مالی به‌عنوان بنیان و توانمندسازهای سازمان، امکان اجرایی‌شدن کارا و اثربخش فرایندهای کلیدی محقق می‌شود. می‌توان به هدف توسعه کارآفرینی و خلاقیت در این پژوهش به‌عنوان فرایندی کلیدی برای تحقق هدف فرایندی تولید و اشاعه دانش اشاره کرد که تولید و اشاعه دانش نیز به‌نوبه خود سبب تجاری‌سازی و توسعه و تبادل اطلاعات و ارتباطات علمی می‌شود. همچنین افزایش بهره‌وری در استفاده از فناوری اطلاعات منجر به برآورده‌شدن خواسته‌های ذینفعان می‌شود.

این عوامل سطح فرآیندها را تشکیل می‌دهند، عوامل یادشده در وجوه فرآیندها و رشد و یادگیری به‌عنوان ریشه‌های توفیق یا شکست سازمان در فائق‌آمدن بر مسائل راهبردی مطرح است. با نگاهی کلی به مدل می‌توان دریافت که هیچ فاکتور زائد یا کم‌اهمیتی در این میان یافت نمی‌شود. هرگونه نقص یا کوتاهی در یک عامل باعث می‌شود که نتیجه نهایی که همان پاسخگویی به نیاز ذینفعان است، دچار خلل و نقصان شود. به‌عبارت‌دیگر، مدل به‌دست‌آمده بیانگر این مطلب است که به‌ترسیم نقشه راهبرد با دید سیستمی نگریسته شده و تمام جوانب در نظر گرفته شده است. با تعیین مناظر کارت امتیازی متوازن توسط نقشه، کارت امتیازی موجود در جدول ۱ برای معاونت طراحی شد.

جدول ۱. کارت امتیازی متوازن معاونت پژوهشی دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان

منظر	اهداف استراتژیک	شاخص (Measures)	وضعیت فعلی	اهداف کمی (Targets)	واحد اندازه گیری	ابتکارات، اقدامات و برنامه‌ها (Initiatives)
منظر ذینفعان	جهت‌دهی پژوهش‌ها در راستای تولید علم مرتبط با جامعه	درصد تطابق پژوهش‌های انجام‌شده با اولویت‌های پژوهشی جامعه	۳۵	۴۵	درصد	طراحی چک‌لیست
	توسعه کمی و کیفی پژوهش‌ها	(۱) استفاده از شاخص کارایی پژوهش (A2) شاخص رتبه‌بندی دانشگاه‌ها (۲) استفاده از شاخص کیفیت	۲۴/۹۴	۲۵	درصد	استفاده از پایگاه ISC
منظر ذینفعان	رشد و ارتقاء فرهنگ پژوهش و ایجاد زمینه کارآفرینی و حمایت از نوآوری، کار تیمی و گروهی	درصد افراد خلاق	۳۶	۴۰	درصد	طراحی نحوه سنجش شخص درصد افراد خلاق هم برای دانشجویان و هم اعضای هیئت علمی
	دسترسی به منابع معتبر علمی دنیا	میزان رضایت‌مندی از جامعیت و به‌روز بودن و سرعت دسترسی به اطلاعات	۹۷	۹۷	درصد	نظرسنجی (پرسشنامه و درسایت و ایمیل‌های دریافتی)
منظر ذینفعان	ارائه آمار و اطلاعات و گزارش‌دهی	میزان رضایت ذینفعان از (به‌روز بودن، سرعت انتشار اطلاعات)	۹۷	۹۷	درصد	نظرسنجی (پرسشنامه و درسایت و ایمیل‌های دریافتی)
	همکاری با مراکز پژوهشی ملی و غیره	تعداد همکاری‌های با مراکز علمی منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی	۱۲	۲۰	تعداد	استفاده از داده‌های معاونت
منظر ذینفعان	جذب منابع مالی	درآمدهای معاونت	۴۶۸۰	۵۵۸۰	میلیون ریال	محاسبه منابع مالی جذب‌شده از طریق معاونت

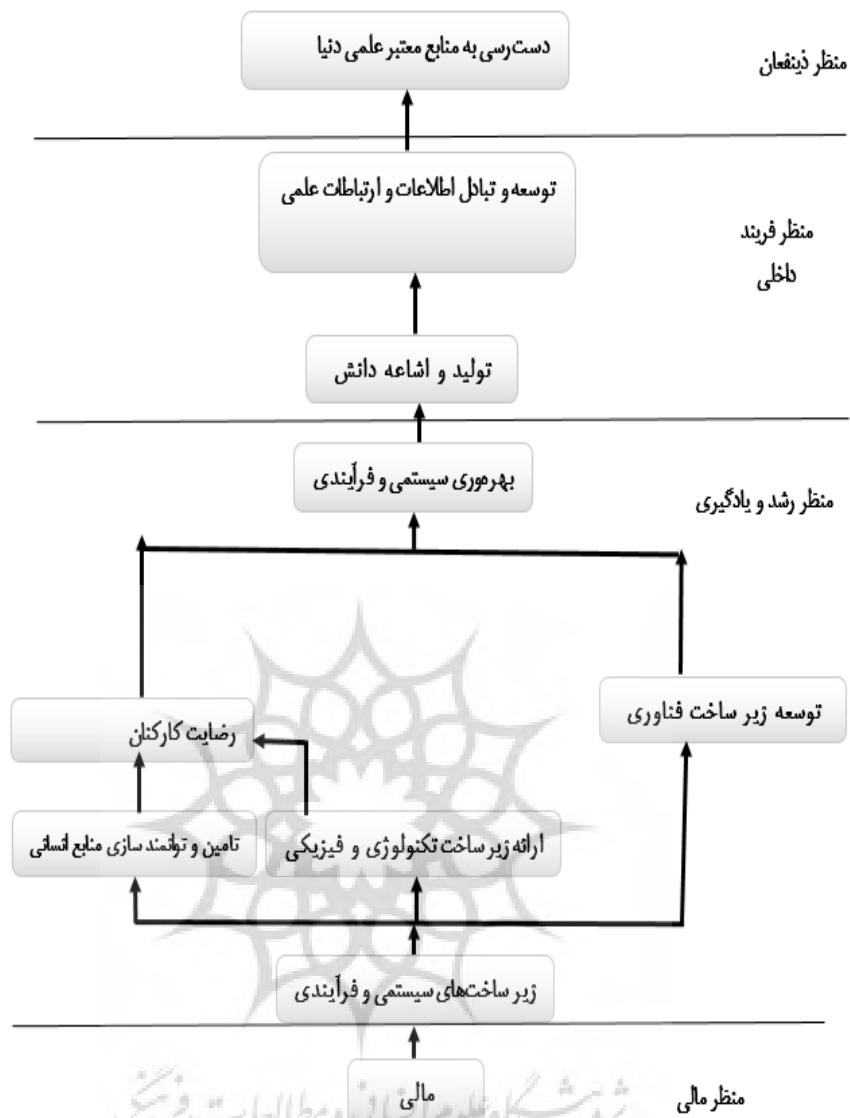
تجاری‌سازی فعالیت پژوهشی	تعداد کل قراردادهای پژوهشی با جامعه	۸	۱۲	۱. ارتقاء مرکز رشد. ۲. ارتقاء عملکرد دفتر ارتباط با جامعه.
توسعه و تبادل اطلاعات و ارتباطات علمی	فعالیت‌های پژوهشی مشترک منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی	۵۷	۶۰	۱. ارتقاء مرکز رشد. ۲. ارتقاء مرکز کارآفرینی و پژوهش‌های خلاقانه.
افزایش بهره‌وری در استفاده از فناوری اطلاعات	میزان افزایش شاخص وبومتریک	۸۶	۱۶۲	افزایش تعداد سامانه‌های اتوماسیون
تولید و اشاعه دانش	(۱) استفاده از شاخص نرخ رشد کیفیت پژوهش (۲) استفاده از شاخص نرخ رشد کارایی پژوهش (A5)	۳۲/۶۲	۳۶/۷۴	۱. ارتقاء کارآفرینی و پژوهش‌های خلاقانه و نوآورانه ۲. ارتقاء کمی و کیفی کتابخانه
توسعه کارآفرینی و خلاقیت و نوآوری	تعداد فعالیت‌های پژوهشی، آموزشی با موضوع این هدف	۲۵	۳۵	ارتقاء کارآفرینی و پژوهش‌های خلاقانه و نوآورانه
بهره‌وری سیستمی و فرایندی: شامل بهره‌وری فرایند و بهره‌وری کارکنان	۱. شاخص بهره‌وری نیروی کار ۲. شاخص بهره‌وری فرایندی	۶۵	۷۰	۱. پیگیری برنامه‌های آموزش کارکنان ۲. پیگیری بهبود فرایندها
رضایت کارکنان	میزان رضایت	۷۰	۸۵	طراحی پرسش‌نامه
توسعه زیر ساخت‌های فناوری اطلاعات	میزان رضایت کاربران it (سرعت، کیفیت، ظرفیت ارائه خدمات)	۸۰	۸۵	نظرسنجی از کارکنان
تأمین و توانمندسازی و توسعه مهارت‌ها و دانش سرمایه انسانی سازمان	۱. درصد تأمین نیازهای آموزشی ۲. درصد پیشنهادهای مطرح‌شده در کمیته تحول اداری توسط کارکنان	۶۰	۸۰	۱. تحلیل وظیفه، تحلیل عملکرد ۲. تصمیم‌گیری گروهی، صندوق پیشنهادها

منظور رشد و یادگیری

۱. پیگیری برنامه‌های بهبود و بازنگری زیرساخت‌ها	۹۷	۹۰	۱. درصد انطباق المان‌های فیزیکی محیط کار با استاندارد	ارتقای زیرساخت‌های فیزیکی و تکنولوژی
	۱۰۰	۹۵	۲. درصد انطباق المان‌های شیمیایی محیط کار با استاندارد	
۱. تشکیل کمیته‌ای جهت مستندسازی شرح شغل‌ها ۲. استفاده از روش Block Diagram	۸۵	۷۰	۱. درصد شرح شغل‌های مستندشده	زیرساخت‌های سیستمی و فرآیندی؛ تدوین سند
	۸۵	۸۰	۲. درصد فرآیندهای مستند شده	
۱. زمان بندی بودجه سالانه	۹۴	۹۳	انطباق میزان بودجه درخواستی به بودجه دریافتی	تأمین مالی
			میزان انطباق هیستوگرام زمانی بودجه موردنیاز با هیستوگرام زمانی اعتبارات دریافتی	
۲. برنامه‌ریزی جهت درخواست بودجه	۹۰	۸۷		

اهداف
مؤثر
مالی

مرحله سوم: همسویی واحدهای سازمان. در اجرای این فاز برای دستیابی به منافع استراتژیک، مدیران ارشد هر واحد باید ارتباط استراتژی معاونت را با استراتژی‌های اختصاصی واحدهای زیرمجموعه برقرار کنند. بنابراین با تعیین کارت امتیازی کل معاونت، خبرگان یازده واحد از آن به‌عنوان الگویی برای تدوین نقشه راهبرد و کارت امتیازی واحد خود بهره گرفتند؛ بنابراین همه کارت‌های امتیازی واحدها از ساختاری مشابه و منسجم برخوردار شدند. درعین حال، هر یک از واحدها با توجه به شرایط خاص خود اهداف راهبردی مربوط به خود را در نقشه و کارت امتیازی واحدشان گنجانده‌اند. لازم به ذکر است اعداد مربوط به شاخص‌های چهار جنبه نیز از طریق جلسات هم‌اندیشی گروهی با خبرگان هر یک از واحدها به دست آمد. هرچند در پژوهش اصلی همسویی واحدهای سازمانی در هر یازده واحد انجام شد، اما در این پژوهش به‌عنوان نمونه فقط واحد کتابخانه از بین یازده واحد مطرح می‌شود. از این‌رو، نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن واحد کتابخانه به شرح شکل ۳ ارائه شد.



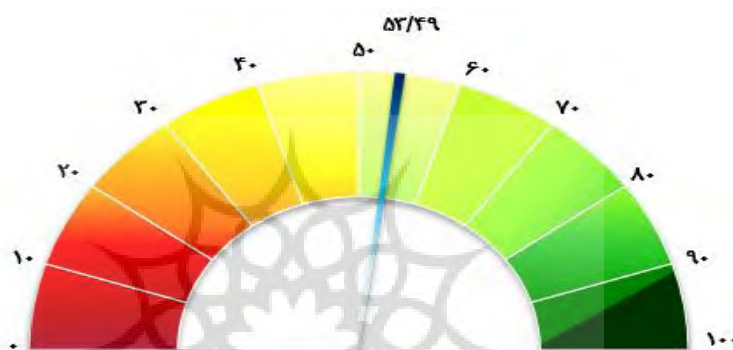
شکل ۳. نقشه راهبرد واحد کتابخانه و انتشارات

با ترسیم نقشه استراتژی واحد کتابخانه، در گام دوم کارت امتیازی متوازن موجود در جدول ۲ تهیه شد.

جدول ۲. کارت امتیازی متوازن واحد کتابخانه و انتشارات

منظر	اهداف استراتژیک	شاخص (Measures)	وضعیت فعلی	هدف کمی (Targets)	واحد اندازه گیری	ابتکارات، اقدامات و برنامه‌ها (Initiatives)
دینسان	دسترسی به منابع معتبر	درصد رضایت‌مندی از دسترسی به منابع علمی	۹۵	۹۸	٪	نظرسنجی
منظر فرایندی	توسعه و تبادل اطلاعات و ارتباطات علمی	همکاری‌های با مراکز علمی ملی و بین‌المللی	۲	۵	تعداد	۱. ارتقاء همکاری‌های بین کتابخانه‌ای ۲. شناساندن ظرفیت‌های علمی و تخصصی دانشگاه
	تولید و اشاعه دانش	۱. تعداد کتاب‌های موجود ۲. تعداد مراجعات دانشجویان	۷۴۲۲۸	۷۹۰۰۰		۱. افزایش استفاده از فناوری اطلاعات در جهت دسترسی آسان به منابع اطلاعاتی ۲. ارتقاء کیفیت ارائه خدمات ارائه‌شده و همگام نمودن خدمات با توجه به نیاز کاربران ۳. ارتقاء و همگام نمودن منابع آموزشی و پژوهشی با توجه به تحولات و نیازهای جامعه و دانشگاه ۴. ارتقاء همکاری‌های بین کتابخانه‌ای
	بهره‌وری سیستمی و فرایندی: شامل بهره‌وری فرایند و بهره‌وری کارکنان	۱. شاخص بهره‌وری نیروی کار ۲. شاخص بهره‌وری فرایند	۶۲	۷۸	٪	۱. آموزش کارکنان در راستای ارتقاء بهره‌وری ۲. ارتقا سطح بهره‌وری فرآیندها
	رضایت کارکنان	رضایت کارکنان	۷۰	۸۶	٪	طراحی پرسش‌نامه
منظر رشد و یادگیری	توسعه زیر ساخت‌های فناوری اطلاعات	میزان رضایت کاربران (سرعت، کیفیت و غیره)	۸۵	۸۹	٪	نظرسنجی از کارکنان
	تأمین و توانمندسازی و توسعه مهارت‌ها و دانش سرمایه انسانی	۱. درصد تأمین نیازهای آموزشی ۲. درصد پیشنهادی‌های اجرایی شده کارکنان	۷۵	۸۸	٪	۱. تحلیل وظیفه، تحلیل عملکرد ۲. استفاده از پیشنهادی‌های کارکنان
	ارتقای زیرساخت‌های فیزیکی و فناوری	۱. درصد انطباق المان‌های فیزیکی محیط کار با استاندارد ۲. درصد انطباق المان‌های تاسیساتی و بهداشتی محیط کار با استاندارد	۸۷	۸۹	٪	۱. ارائه برنامه‌های بهبود و بازنگری زیرساخت‌ها
منظر مالی	زیرساخت‌های سیستمی و فرایندی: تدوین سند چشم‌انداز	۱. درصد شرح شغل‌های مستند شده ۲. درصد فرآیندهای مستند شده	۸۵	۹۳	٪	۱. بازنگری زیرساخت‌های سیستمی
	تأمین مالی	۱. انطباق میزان بودجه درخواستی به بودجه دریافتی ۲. میزان انطباق هیستوگرام زمانی بودجه موردنیاز با هیستوگرام زمانی اعتبارات دریافتی	۹۳	۹۴	٪	۱. زمان‌بندی بودجه سالانه ۲. برنامه‌ریزی جهت درخواست بودجه
			۸۷	۹۰	٪	

مرحله چهارم: طرح‌ریزی عملیات. در گام اول این مرحله با استفاده از نرم‌افزار طراحی داشبوردهای مدیریتی، داشبوردهایی به‌منظور تمرکز کارکنان و ایجاد بازخورد لازم برای تلاش آنان ایجاد و در گام دوم برنامه عملیاتی سالانه معاونت طراحی شد. در اجرای گام اول هر داشبورد به منزله یک هدف استراتژیک معاونت در نظر گرفته شد. رنگ‌های صفحه داشبورد بسته به نظر خبرگان تعیین و هر محدوده رنگ بیان‌کننده وضعیت خاصی از دستیابی به هدف در نظر گرفته شد. در اجرای این مرحله در صورت لزوم در جهت بی‌مقیاس‌سازی شاخص‌ها و امکان‌پذیری میانگین‌گیری و مقایسه آن‌ها، از نرمال‌سازی شاخص‌های هر هدف استفاده می‌شود. به‌عنوان مثال در شکل شماره ۴ داشبورد فرایند تولید و اشاعه دانش نشان داده شده است. با توجه به وضعیت فعلی نشانگر داشبورد به‌منظور رسیدن به وضعیت موردانتظار، باید ابتکارات و اقدامات تهیه‌شده پیاده‌سازی شود.



شکل ۴. داشبورد فرایند تولید و اشاعه دانش

در گام بعد، تهیه برنامه عملیاتی سالانه واحدها موردبررسی قرار گرفت. در زیر به برنامه عملیاتی سالیانه واحد کتابخانه پرداخته شده است. برای تهیه برنامه عملیاتی در این واحد اقدامات زیر صورت پذیرفت:

- اقدام اول تهیه جدول گروه اسمی: به‌دلیل متفاوت بودن اقدامات و ابتکارات و محدودیت بودجه اختصاصی واحد کتابخانه، جدول گروه اسمی جهت اولویت‌بندی اقدامات و ابتکارات با استفاده از بحث گروهی با خبرگان واحد کتابخانه و دریافت نظرات تک‌تک آن‌ها تهیه شد. در این جدول ابتکارات و اقدامات شامل موارد زیر بودند:

- الف. افزایش استفاده از فناوری اطلاعات در جهت دسترسی آسان به منابع اطلاعاتی؛
- ب. ارتقای کیفیت خدمات ارائه‌شده و همگام‌نمودن خدمات با توجه به نیاز کاربران؛

ج. ارتقاء و همگام نمودن منابع آموزشی و پژوهشی با توجه به تحولات و نیازهای جامعه و دانشگاه؛
د. ارتقای همکاری‌های بین کتابخانه‌ای.

جدول ۳. جدول اسمی اولویت‌بندی اقدامات و ابتکارات

افراد	الف	ب	ج	د
۱	۱	۲	۴	۳
۲	۱	۲	۴	۳
۳	۲	۱	۳	۳
۴	۱	۲	۳	۴
۵	۱	۲	۴	۳
۶	۱	۴	۲	۲
۷	۱	۲	۳	۴
جمع امتیازات	۸	۱۵	۲۳	۲۲
نتیجه اولویت‌بندی	۴	۳	۱	۲

- اقدام دوم تهیه ماتریس تصمیم‌گیری از طریق هم‌اندیشی گروهی با خبرگان واحد کتابخانه: در این ماتریس زمانی که اهمیت ستون افقی نسبت به ستون عمودی بیشتر بود، علامت ستاره و زمانی که اهمیت ستون عمودی بیشتر از افقی بود، از دایره استفاده شد.

ماتریس ۱. ماتریس تصمیم‌گیری اقدامات و ابتکارات

اعضا	الف	ب	ج	د
الف		○	○	○
ب			○	○
ج				★
د				
جمع ستون عمودی	۰	۱	۲	۲
جمع ستون افقی	۰	۰	۱	۰
جمع کل	۰	۱	۳	۲
نتیجه اولویت‌بندی	۴	۳	۱	۲

- در اقدام سوم معیارهای اولویت‌بندی و مقیاس نمره‌گذاری ابتکارات و اقدامات تهیه و از طریق بحث و اجماع به هر یک از ابتکارات و اقدامات نمره‌ای تخصیص داده شد.

جدول ۴. جدول اولویت‌بندی و انتخاب اقدامات و ابتکارات

موارد	سهولت اجرا	اثربخشی	افزایش توانمندی سیاست‌ها	منطبق بر جمع	نتیجه اولویت‌بندی
الف	۱	۲	۳	۲	۴
ب	۲	۲	۳	۱۰	۳
ج	۴	۳	۳	۱۳	۱
د	۲	۴	۳	۱۱	۲

– اقدام چهارم تهیه جدول نتیجه کلی اولویت‌بندی: این جدول با بهره‌گیری از نتایج جدول گروه اسمی، ماتریس تصمیم‌گیری و جدول اولویت‌بندی و انتخاب اقدامات تهیه شد.

جدول ۵. جدول نتیجه کلی اولویت‌بندی اقدامات و ابتکارات

موارد	نتیجه جدول گروه اسمی	نتیجه ماتریس تصمیم‌گیری	نتیجه جدول اولویت‌بندی	نتیجه نهایی
الف	۴	۴	۴	۴
ب	۳	۳	۳	۳
ج	۱	۱	۱	۱
د	۲	۲	۲	۲

با توجه به جدول بالا ابتکارات و اقدامات به ترتیب زیر اولویت‌بندی شد:

۱. ارتقاء و همگام‌نمودن منابع آموزشی و پژوهشی با توجه به تحولات و نیازهای جامعه و دانشگاه؛
 ۲. ارتقاء همکاری‌های بین کتابخانه‌ای؛
 ۳. ارتقاء کیفیت ارائه خدمات ارائه‌شده و همگام‌نمودن خدمات با توجه به نیاز کاربران؛
 ۴. افزایش استفاده از فناوری اطلاعات در جهت دسترسی آسان به منابع اطلاعاتی.
- اقدام پنجم تهیه جدول تنظیم پروژه برای ابتکارات و اقدامات: این جدول با استفاده از جلسات هم‌اندیشی با خبرگان واحد کتابخانه به شرح جدول ۶ تهیه شد.
- در این پژوهش از این مرحله تا انتها همه مراحل برای پروژه تهیه کتب چاپی و الکترونیکی موردنیاز کاربران بر اساس نیازسنجی انجام‌شده به‌عنوان نمونه تشریح می‌شود. اقدام ششم: جدول فعالیت‌های جاری پروژه و تهیه کتب چاپی و الکترونیکی موردنیاز کاربران بر اساس نیازسنجی انجام‌شده از طریق جلسات هم‌اندیشی با خبرگان واحد کتابخانه به شرح جدول ۷ ارائه شد.

جدول ۶- جدول تنظیم پروژه‌ها برای ابتکارات و اقدامات

پروژه‌ها	اقدامات و ابتکارات (استراتژی‌ها)
- دسترسی آزاد و قراردادن کتب الکترونیکی در پورتال کتابخانه مرکزی دانشگاه. - سهولت دسترسی به منابع اطلاعاتی آموزشی و پژوهشی با استفاده از فناوری اطلاعات	۱. افزایش استفاده از فناوری اطلاعات در جهت دسترسی آسان به منابع اطلاعاتی
- ارتقاء کیفیت خدمات امانت کتاب - ارتقاء کیفیت خدمات آموزشی - ارائه آموزش‌های جدید با توجه به نیازسنجی انجام شده	۲. ارتقای کیفیت ارائه خدمات ارائه شده و همگام‌نمودن خدمات با توجه به نیاز کاربران
- تهیه کتب چاپی و الکترونیکی موردنیاز کاربران بر اساس نیازسنجی انجام شده	۳. ارتقاء و همگام‌نمودن منابع آموزشی و پژوهشی با توجه به تحولات و نیازهای جامعه و دانشگاه
- انعقاد تفاهم‌نامه همکاری با کتابخانه‌های سایر دانشگاه‌ها	۴. ارتقای همکاری‌های بین کتابخانه‌ای

جدول ۷. تهیه کتب چاپی و الکترونیکی موردنیاز کاربران بر اساس نیازسنجی انجام شده

فعالیت‌ها	مسئول اجرا	مکان اجرا	زمان اجرا	نحوه پایش	مسئول پیگیری	هزینه (میلیون ریال)	محل تأمین هزینه
خدمات فنی	بخش خدمات فنی	کتابخانه مرکزی	نیمه دوم فروردین تا آخر	مشاهده‌ای	آقای چوکار	۱۰۰۰	امور مالی
درخواست کتبی خرید	بخش سفارشات	کتابخانه مرکزی	نیمه دوم فروردین، نیمه دوم تیر، مهر و نیمه اول دی	تطابق لیست درخواست با منابع موجود کتابخانه	آقای چوکار	۱۰۰۰	امور مالی
تأمین اعتبار	امور مالی	امور مالی	نیمه اول اردیبهشت، دوم تیر، دوم مهر، اول آبان، دوم دی	بررسی فرم درخواست خرید	مدیر مالی	۱۰۰۰	امور مالی
پیگیری خرید	بخش سفارشات	کتابخانه مرکزی	نیمه دوم اردیبهشت، خرداد، مرداد، نیمه اول شهریور، نیمه دوم آبان، آذر، بهمن، نیمه اول اسفند	تطابق فاکتور با منابع دریافتی	خانم خاندانی	۱۰۰۰	امور مالی

- اقدام هفتم: تهیه جدول گانت پروژه تهیه کتب چاپی و الکترونیکی موردنیاز کاربران بر اساس نیازسنجی انجام شده از طریق جلسات هم‌اندیشی با خبرگان واحد کتابخانه به شرح جدول ۸ تهیه شد.

جدول ۸. جدول گانت فعالیت‌های جاری پروژه تهیه کتب چاپی و الکترونیکی موردنیاز کاربران بر اساس نیازسنجی انجام‌شده

فعالیت	فروردین	اردیبهشت	خرداد	تیر	مرداد	شهریور	مهر	آبان	آذر	دی	بهمن	اسفند
خدمات فنی												
درخواست خرید												
تأمین اعتبار												
پیگیری خرید												

- اقدام هشتم: تهیه جدول شاخص‌های پروژه تهیه کتب چاپی و الکترونیکی موردنیاز کاربران بر اساس نیازسنجی انجام‌شده از طریق جلسات هم‌اندیشی با خبرگان واحد کتابخانه به شرح جدول ۹ تهیه شد.

جدول ۹. جدول شاخص‌های فعالیت‌های جاری پروژه تهیه کتب چاپی و الکترونیکی موردنیاز کاربران بر اساس نیازسنجی انجام‌شده

ردیف	عنوان شاخص	فرمول محاسبه شاخص			نوع شاخص	اطلاعات جمع‌آوری منبع	دوره محاسبه شاخص
		صورت	مخرج	ضریب			
۱	خدمات فنی	درصد کار انجام‌شده	مجموع کار	۱۰۰	پایش	بررسی، مشاهده	سه الی ۲ ماهه
۲	درخواست کتبی خرید	تعداد کتاب خریداری‌شده	تعداد کتاب درخواست شده	۱۰۰	پایش	مشاهده	سه الی ۲ ماهه
۳	تأمین اعتبار	تعداد کتاب خریداری‌شده	تعداد کتاب درخواست شده	۱۰۰	پایش	فرم درخواست خرید	سه الی ۲ ماهه
۴	پیگیری خرید	تعداد کتاب خریداری‌شده	تعداد کتاب خریداری‌شده	۱۰۰	پایش	فرم درخواست خرید	سه الی ۲ ماهه

مرحله پنجم: پایش و یادگیری. این مرحله شامل برگزاری جلسات مرور عملیات و مرور استراتژی است. برای انجام این مرحله اصولی در رابطه با تشکیل هر دو نوع جلسه تدوین و در اختیار معاونت قرار داده شد.

جلسات مرور عملیات: از آنجاکه بیشتر شرکت‌کنندگان جلسه‌های مرور عملیات در یک بخش، حوزه کاری و فرآیند کاری فعالیت دارند، اجرای این گام نیز برای معاونت به تفکیک یازده حوزه توصیه شد؛ تا هر یک از این حوزه‌ها به صورت روزانه و طی جلسات کوتاه، بسیار متمرکز و فعالیت محور و از طریق مرور داشبوردها، عملیات حوزه خود را تحت کنترل درآورند و در صورت تشخیص یک مسئله با استفاده از تیم‌های حل مسئله و پیگیری در جهت رفع نواقص و بهبود فرآیندها اقدام کنند. در این جلسات استراتژی مرور نمی‌شود.

جلسات مرور استراتژی: هدف از این جلسات، پایش و مدیریت عملکرد کوتاه‌مدت و عملیاتی و فرآیندها و خدمات جاری است و در راستای پاسخ به این سؤال است که آیا عملیات و فرآیندها و خدمات جاری در معاونت پژوهشی تحت کنترل است؟ در این جلسات کارکرد اخیر واحد و عملکرد خدماتی آن‌ها بررسی می‌شود و به مسائلی می‌پردازند که باید فوراً حل شود.

مرحله ششم: ارزیابی و تغییر استراتژی. این مرحله شامل تشکیل جلسات ارزیابی و تغییر استراتژی است. این جلسات باید با حضور مدیران ارشد و خبرگان معاونت هر سه ماه یک‌بار در جهت ارزیابی عملکرد استراتژی‌ها و بررسی پیامدهای آخرین تغییرات در محیط بیرونی برگزار شود. به منظور اجرای این مرحله مطالعه‌های تحلیلی به معاونت توصیه شد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

موفقیت شرکت‌ها در قرن ۲۱ با توجه به بازارهایی که هرروز رقابتی‌تر می‌شوند، منوط به استفاده از دانشی است که شرکت‌ها در فرایندهای کلیدی خود بدان نیاز دارند. در این محیط رقابتی سازمان‌هایی به موفقیت دست می‌یابند که مدیران آن بتوانند خود را با دانش روز مطابقت داده و به تدوین و اجرای استراتژی‌های مناسب اقدام نمایند تا بتوانند فرایندهای کلیدی خود را انجام داده و به اهداف تعیین شده با حداکثر کارایی دست پیدا کنند. یکی از روش‌های جدیدی که در این زمینه کاربرد دارد، روش ۶ مرحله‌ای xpp است، این روش برای تدوین و اجرای استراتژی سودمند است. در فاز اول این روش به تعیین مأموریت، ارزش‌ها، چشم‌انداز، نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها، تهدیدها و اهداف بلندمدت سازمان با مطالعه اسناد درون سازمانی و تدوین استراتژی با توجه به رویکرد تلفیقی از

طریق جلسات هم‌اندیشی گروهی با معاون پژوهشی و خبرگان این معاونت پرداخته شد. در فاز دوم به تهیه کارت امتیازات متوازن و ترسیم نقشه استراتژی پرداخته شد؛ که ترسیم نقشه استراتژی کارایی بالایی در سیستم مدیریتی کارت امتیازی متوازن دارد. در فاز سوم، بعد از آن که نقشه استراتژی کل معاونت ترسیم شد، برای ایجاد همسویی میان واحدها با کل معاونت نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن واحدهای تابعه معاونت نیز ترسیم شد. برای اجرای فاز پنجم عملیات درون واحدها باید به‌وسیله کارکنان مربوطه به صورت گروهی پایش و در جهت رفع نواقص و بهبود آن‌ها اقدام شود. این مرحله شامل برگزاری جلسات مرور عملیات و مرور استراتژی است و معاونت در این مرحله با تفکیک جلسات مرور عملیات و استراتژی از یکدیگر از رویارویی با مسائل کوتاه‌مدت عملیاتی و تاکتیکی اجتناب می‌کند، چراکه باعث دور شدن آن‌ها از اصل مسائل مربوط به اجرا و تغییر استراتژی می‌شود.

برای اجرای فاز ششم نیز همه خبرگان معاونت باید به‌صورت گروهی به ارزیابی استراتژی‌ها و بررسی پیامدهای آخرین تغییرات محیطی مبادرت ورزند و در صورت تأیید عدم کارایی استراتژی‌های موجود اقدام به تغییر آن‌ها کنند. با اجرای کامل و درست این شش فاز معاونت می‌تواند در راستای چشم‌انداز ویژه خود گام برداشته و به اهداف و مأموریت تعیین شده دست یابد. اما این الگو همچون یک نقشه خوب و یک راهنمای قدرتمند وظیفه هدایت راهبران سازمان را تا مرحله پایش برنامه بر عهده دارد. قصد پژوهشگران از ذکر این نکات مشخص ساختن واقعیت‌هایی است که آگاهی از آن منجر به به‌کارگیری مؤثرتر چرخه xpp خواهد شد.

منابع

1. Akbarian, M. & Najafi, S. I. (2015). Mapping the BSC strategy using Dymtl. *Journal of Industrial Management Studies*, 12(34), 154-133.
2. Alam Tabriz, A., Mohammadi, A. S. & Pishvaie, M. S. (2014). Assessing the sustainability of the mining industry with balanced scorecard approach-hierarchical analysis (BSC-AHP). *The Quarterly of Industrial Studies*, 11, 21-28.
3. Ali Purpyjany, A. & Akbari, M. (2007). Assessing the alignment of IT strategy and business strategy of the organization. *The Quarterly of Business Research*, 41, 151-180.
4. Alvani, S. M. (2007). Public management. Tehran. Ney publication.
5. Amini, M. T. & khabaz Bavi, S. (2010). Strategy formulation to the operations through a comprehensive framework strategy of a case study: Tabriz Sahand Car Company. *Journal of Business Management*, 1, 17-32.
6. Foroozandeh dehkordi, L., Ali Ahmadi, A. & Sarlak, M. A. (2015). Development of a conceptual model to align individual and organizational goals with an emphasis on value approach. *Journal of tomorrow Management*, 13(41).
7. Ghafarian, V. & Kayani, G. H. (2006). Strategic thinking, Tehran, Fra, first published.
8. Haghghi kafash, M. & Sadeghi, F. (2009). Evaluation of the performance of co-operation with the Tehran Metro Balanced Scorecard. *Studies of improvement and change management*, 58, 107-126.
9. Heinz, A. (2001). Applying the balanced scorecard concept: an experience report. *Long Range Planning*, 34(4), 441-461.
10. Iran zade, S., & Barghi, A. (2010). Evaluate the performance of the organization with the Balanced Scorecard method. *Journal of Industrial Management, Islamic Azad University of Sanandaj*, 4(8), 68-86.
11. Kádárová, J., Mihalov, B., Kvdr, G. & Vida, M. (2015). Strategy Map for the Crisis Communication. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1119-1124.
12. Kaplan, R. & Norton, D. (2001). If you have trouble with your strategy, you will draw it, translated by Hussein husseiniyan. *The journal of management selection*, 3, 85-92.
13. Kaplan, R. & Norton, D. (2006). Strategy map change intangible assets to tangible consequences translated by Hossein Akbari, Masoud Soltani an Amir Malaki. Tehran, Asia.
14. Kaplan, R. & Norton, D. (2008). The strategic alignment creating synergies with Balanced Scorecard. Translated by Babak Zende Del. Tehran, Asia Publishing.
15. Kaplan, R. & Norton, D. (2011). The result of effort. Translated by M. chelyngarha, Negar Danesh press.
16. Kaplan, Robert S. & Norton, David, P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. Focus Your Organization on Strategy with the Balanced Scorecard, 61.
17. Kaplan, Robert S. & Norton, David, P. (2001a). The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment: Harvard Business Press.

18. Keshavarz, L. (2010). Modeling of strategy performance in National Olympic Committee by BSC approach. Phd thesis, Faculty of Physical Education, Tehran University.
19. Mahmoudi Meymand, M. (2012). Evaluation of the Effect of Operational Planning Implementation on the Implementation of Production Plan and Cost Reduction. *Journal of Researches on the organizational Resource Management*, 2(5), 113-135.
20. Mankins, Michael C. & Steele, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, 2607.
21. Mehrmanesh, H., Saieedi, N., Lesani, P. & Bayranmy Latran, E. (2012). M strategy formulation and prioritize strategies of Behnush company by comparing the phase approach and. *QSPM, the Quarterly of modern marketing research*, 2(3), 136-153.
22. Mohaghar, A., mehregan, M. R. & Rahmati, S. A. (2013). Using the combination technique of BSC model and ANP the best ERP software packages in the oil industry. *IT management*. 44(10), 117-138.
23. Mohammad Nejad, F. & Nasrollah Zadeh, H. (2008). Achievement of Balanced Scorecard. *Tadbir Monthly, Eighteenth*, 201, 38-43.
24. Mohseni Sharif, M., & Moradzadeh Fard, M. (2008). Balanced Scorecard a powerful tool to implement the strategy. *Journal of Accountant*, 22(3).
25. Nasirzadeh, A., Goudarzi, M. & Farahani, A. (2014). Tthe model design and implementation strategy Wrestling Federation Islamic Republic of Iran with a view to BSC. *The Quarterly of Applied Research in Sport Management*, 2(10), 11-25.
26. Nejad Sajadi, A., Hamidi, M., Sajadi, N., & Goudarzi, M. (2012). Formulating of strategy performance pattern and planning strategy map of exercise organization in Tehran Municipality using the Balanced Scorecard technique. *The quarterly of physiology and Management in exercise*, 3(8).
27. Radomska, J. (2015). Interrelation between strategy maps and other implementation tools and action. 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management.
28. Rahim niya, F., Ghare baghi, N. & Behpour, E. (2012). The Presentation of a conceptual model to examine the organizational barriers to implementing strategy and organizational health within the context of organization culture. Fourth Conference on Urban Planning and Management. Holy Mashhad. 1-14.
29. Ramezani, A., Shahsavaripour, N. & Hadavinejad, M. (2015). Providing the strategy map and Balanced Scorecard for the research department of Vali-asr University of Rafsanjan (VRU). Thesis Master of Management, Vali-Asr University.
30. Sanaei, A. (2014). The implementation of the strategic map in the municipalities, a Case Study: The Municipality of Tabriz in one district). The first technical congress in city and town councils Management.
31. Soleimani, F., Abbaspoor, A., & Rahimiyan, H. (2012). The relationship between organizational culture and effectiveness of the Balanced Scorecard. *The Quarterly of Leadership and Educational Administration, Islamic Azad University of Garmsar*, 5(1), 63-75.

32. Thomas, H. (2007). Commentary Business school strategy and the metrics for success. *Journal of Management Development*, 26(1), 33-42.
33. Urrutia, I. & Eriksen S. D. (2005). Application of the Balanced Scorecard in Spanish private health-care management. *Measuring Business Excellence*. 9(4). 16-26.
34. Valmuhamadi, C. H. & Firozeh, N. (2010). A Case Study of Evaluating the organization using BSC technique. *The Quarterly of Management*, 17(18), 72-78.
35. Zabihi Jamkhaneh, M. & Afzaliyan, M. (2015). Examining the Strategic issues and drawing the strategy map of office counter government services. In Proceedings of the Third Conference of modern management science (1-17).

